

PENERAPAN *BUSINESS CONTINUITY* PADA BANK CENTRAL ASIA

Keefe Darius Chandra

Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan

ABSTRACT

Banks are financial institutions that have a major impact on the economic system and can affect people's lives. Hence, regulators concerned in organizing business continuity of the banking industries. PT. Bank Central Asia, Tbk. (BCA) represents businesses in the banking sector that can not escape from the natural and man threats which can interfere the bank's business. This case study presents a glimpse of how the business continuity run in BCA. Moreover, business continuity in banking can not be generalized because each bank has a different strategy. Some disasters have been handled properly for their business continuity plan in BCA are catastrophic floods that hit Jakarta in 2013 and fires at several branch offices of BCA. BCA awares of the business continuity planning as an endless process that need to be refined over time. This case study described the roadmap to the awareness of business continuity planning in BCA and how the business continuity planning methodology is run in BCA.

Keyword: *business continuity, bank risk*

ABSTRAK

Bank adalah institusi keuangan yang memiliki dampak besar terhadap sistem perekonomian dan dapat mempengaruhi hidup orang banyak sehingga regulator turut berkepentingan dalam mengatur *business continuity* industri perbankan. PT. Bank Central Asia, Tbk (BCA) merupakan pelaku usaha di bidang perbankan yang tidak luput dari ancaman dari alam maupun manusia dimana dapat mengganggu usaha bank. *Case study* ini menyajikan sekilas bagaimana *business continuity* dijalankan di dalam BCA. Apalagi *business continuity* di dalam perbankan tidak bisa disamaratakan karena masing-masing bank mempunyai strategi berbeda. Beberapa bencana yang sudah ditangani dengan baik karena adanya *business continuity plan* di BCA adalah bencana banjir yang melanda Jakarta pada tahun 2013 dan kebakaran di beberapa kantor cabang BCA. BCA menyadari proses *business continuity planning* adalah suatu proses yang tiada akhirnya yang perlu disempurnakan seiring waktu, maka dijelaskan pula peta jalan terhadap kesadaran *business continuity planning* di BCA. Terakhir adalah bagaimana metodologi *business continuity planning* di BCA dijalankan.

Kata kunci: *business continuity, risiko bank.*

1. PENDAHULUAN

Industri jasa keuangan telah dan akan terus menghadapi banyak tantangan selama dekade ini. Salah satu tantangan paling penting adalah menghadapi serta menangani ancaman terorisme dan bencana alam. Badai besar, tsunami, pemadaman listrik, teror bom dan bencana lainnya dapat terjadi di mana saja dan kapan saja. Tidak mungkin untuk memprediksi apa yang mungkin menyerang setiap saat. Dalam dunia 24x7x365hari, hal tersebut sudah menjadi kewajiban bagi industri jasa keuangan untuk mempersiapkan skenario menghadapi bencana tersebut.

Perusahaan harus memahami setiap ancaman dan proaktif dalam menanggapi. Seiring semakin meningkatnya transaksi perbankan baik pada layanan perbankan elektronik maupun layanan perbankan tradisional, industri perbankan wajib untuk merencanakan

'*Business Continuity*' (BC) sebaik mungkin agar memiliki skenario ketika menghadapi gangguan tersebut dan memastikan bahwa usaha tetap dapat berlangsung bahkan ketika gangguan terjadi.

Konsep *business continuity* awalnya berkembang seiring dengan kebutuhan komputer dan komunikasi industri sejak tahun 1950-an. Sayangnya, hal itu hanya terfokus pada IT dan tidak menjadi perhatian utama untuk keseluruhan organisasi sampai dengan peristiwa 11 September 2001 (Savage, 2002).

Menurut ISO 22301 (2012) *business continuity management* (BCM) didefinisikan sebagai proses manajemen holistik yang mengidentifikasi ancaman potensial bagi sebuah organisasi, dampak ancaman tersebut jika terjadi serta dapat menyebabkan apa pada operasi bisnis yang terancam dan menyediakan kerangka kerja untuk membangun daya tahan organisasi dengan kemampuan respon yang efektif yang dapat melindungi kepentingan *stakeholder*, reputasi, merk, dan kegiatan penciptaan nilai. BCM mengintegrasikan kelangsungan bisnis dalam suatu organisasi, termasuk memperkenalkan proses kepada manajemen yang ditunjuk (PIC) untuk merencanakan dan mengoperasikan tugas kelangsungan bisnis. Menurut Michael dan Sonia (2004), fokus BCM telah bergeser dari *technology focus* (1970) menjadi *value-based focus* (1990) sebagai keuntungan strategis untuk bisnis.

Sedangkan, *business continuity planning* adalah bagian dari pengembangan dan implementasi BCM. *Business continuity planning* adalah sebuah proses untuk mengembangkan dan mendokumentasikan pengaturan dan prosedur yang memungkinkan sebuah organisasi untuk menanggapi sebuah peristiwa yang berlangsung selama periode waktu yang tidak dapat diterima dan kembali melakukan fungsi kritisnya setelah sebuah interupsi (DRII, 2008: hal. 3). Tujuan dari *business continuity planning* adalah untuk menjaga kelangsungan bisnis dari sebuah organisasi ketika bencana terjadi. Hal ini dapat dicapai dengan menciptakan rencana yang membahas bagaimana pemulihan fungsi bisnis utama ketika mengalami insiden atau bencana. Siklus hidup *business continuity planning* adalah sebuah proses yang berkesinambungan dan berulang yang melibatkan risiko bisnis dan analisis dampak, penyusunan prosedur darurat yang dibutuhkan, pengujian serta mengaudit prosedur pemulihan, pelatihan staf dan kesadaran staff atas prosedur pemulihan, dan pemeliharaan *business continuity plan* (Savage, Business continuity planning", Work Study, 2002).

Hasil dari *business continuity planning* berupa rencana yang disebut *business continuity plan*. *Business continuity plan* adalah sekumpulan prosedur dan informasi yang dikembangkan, disusun dan dipelihara dalam kesiapan untuk digunakan jika terjadi keadaan darurat atau bencana (Rozek dan Groth 2008). Lebih lanjut Sikich (2003) menyelidiki bahwa setelah gangguan terjadi, organisasi harus mengetahui bagaimana menangani situasi tersebut dengan segera. Hal ini disebut *incident handling* atau *crisis management*. Setelah kejadian itu telah dapat dikontrol, proses kelangsungan bisnis lain akan melakukan tindakan yang diperlukan untuk melanjutkan penyediaan jasa kepada pihak-pihak yang dituju sesuai *Service Level Agreement* (SLA) yang diterima dan sudah disepakati. Langkah terakhir adalah untuk memulihkan kerusakan atau kerugian dan mengembalikan operasi ke status aslinya.

2. PANDUAN DAN REGULASI TERKAIT *BUSINESS CONTINUITY* DI PERBANKAN

Berbagai standar manajemen keberlangsungan usaha dan krisis telah diperkenalkan selama beberapa tahun terakhir. Umumnya regulator telah menetapkan peraturan yang mengatur tentang *business continuity* di bidang perbankan. Berikut adalah beberapa publikasi dan regulasi terkait *business continuity* di perbankan:

- *ISO 22301- Business Continuity Management Systems — Guidance*
ISO 22301 adalah standar sistem manajemen untuk *business continuity management* (BCM) yang dapat digunakan oleh organisasi dari semua ukuran dan jenis. Organisasi-organisasi ini akan mampu menunjukkan kepada legislator, regulator, konsumen, calon pelanggan dan pihak lain yang berkepentingan bahwa mereka mengikuti praktek yang baik dalam pengelolaan *business continuity*. Standar ISO 22301 mengidentifikasi dasar-dasar sistem manajemen kelangsungan bisnis, membangun proses, prinsip dan terminologi manajemen kontinuitas bisnis. Standar ini antara lain, bertujuan untuk dapat memberikan dasar acuan bagi suatu perusahaan atau organisasi, agar dapat memahami, mengembangkan dan menerapkan manajemen kelangsungan bisnis pada suatu organisasi, sehingga dapat memberikan keyakinan kepada seluruh *stakeholder* perusahaan atau organisasi bahwa perusahaan atau organisasi tersebut dapat terus beroperasi walaupun sedang mengalami keadaan bencana.
- *Good Practice Guidelines* (2013) dari *Business Continuity Institute*
Good Practice Guidelines 2013 yang dikeluarkan oleh *Business Continuity Institute* merupakan panduan yang dikembangkan oleh para ahli industri dan memberikan inti pengetahuan untuk praktek dari *business continuity management* (BCM) yang baik di seluruh dunia. Panduan ini diambil berdasarkan pertimbangan akademis, teknis dan pengalaman praktis dari anggota praktisi senior *Business Continuity Institute* yang mengembangkan dan membentuk konsep kelangsungan bisnis secara internasional. *Good Practice Guidelines* (GPG) 2013 ditunjukkan untuk digunakan oleh praktisi, konsultan, auditor dan regulator yang membutuhkan pengetahuan kerja tentang dasar pemikiran BCM dan prinsip dasarnya.
- *Basel Committee on Banking Supervision* dalam *The Joint Forum High-Level Principles for Business Continuity*
Pada tahun 2006, *Basel Committee on Banking Supervision* mengeluarkan panduan mengenai *business continuity* di dalam perbankan. Beberapa hal yang mendasari Basel Committee dalam merancang *Whitepaper High-Level Principles for Business Continuity* yaitu kelangsungan bisnis merupakan prioritas utama bagi partisipan di dalam pelaku industri keuangan dan juga *financial authorities*. Hal tersebut terkait dengan meningkatnya serangan teroris, bencana alam dan juga bencana kesehatan yang merebak di seluruh dunia. Industri keuangan merupakan kunci dalam perekonomian sehingga sangat perlu untuk menjaga keberlangsungan usaha di dalam sektor tersebut. Di saat yang sama, faktor-faktor lainnya seperti meningkatnya kompleksitas dalam risiko operasional yang dihadapi perbankan menambah tantangan terhadap ketahanan di dalam industri perbankan.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016
Otoritas Jasa Keuangan (OJK) telah menerbitkan Peraturan No. 18/POJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum. Peraturan ini mencabut dan menggantikan peraturan sebelumnya, Peraturan BI No. 5/8/PBI/2003 dan Nomor 11/25/PBI/2009. Peraturan ini memberikan pedoman untuk bank-bank komersial memitigasi risiko yang mungkin timbul akibat kompleksitas dalam kondisi keuangan mereka. Peraturan ini memuat beberapa kewajiban bank, mengharuskan mereka untuk: memperkenalkan langkah-langkah manajemen risiko; membentuk komite risiko-manajemen dan satuan kerja manajemen risiko; melakukan penilaian manajemen risiko untuk produk dan aktivitas baru; dan melaporkan kepada OJK. Peraturan ini juga menyediakan sanksi untuk bank yang tidak patuh terhadap peraturan ini.

- Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 34 /SEOJK.03/2016
Surat edaran ini mengatur ketentuan pelaksanaan mengenai penerapan manajemen risiko bagi bank umum. Surat edaran ini dikeluarkan sebagai tindak lanjut dari berlakunya berbagai peraturan yang dikeluarkan oleh OJK mengenai penerapan manajemen risiko bagi bank umum dan ketentuan yang mengatur mengenai penerapan manajemen risiko secara konsolidasi bagi bank yang melakukan pengendalian terhadap anak perusahaan.

3. SEKILAS TENTANG BANK CENTRAL ASIA

Dengan visi “Bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia”, dan misi “Membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan; Memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah; serta meningkatkan nilai *franchise* dan nilai *stakeholder* BCA”, PT. Bank Central Asia, Tbk merupakan salah satu bank swasta terbesar di Indonesia dengan total aset mencapai 660,145 triliun Rupiah per September 2016 dan terus berkomitmen menjadi bank pilihan nasabah dengan memberikan layanan terbaik melalui jaringan cabang yang luas dan jaringan elektronik yang nyaman. Kedua hal tersebut telah memainkan peran yang semakin penting dalam layanan transaksi. Per September 2016 terdapat 1.204 kantor cabang (termasuk kantor kas) dan 17.057 ATM yang tersebar di seluruh Indonesia. Penggunaan *electronic delivery channel* juga meningkat pesat seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Pengakuan terhadap kualitas produk dan layanan BCA tercermin pada sejumlah penghargaan prestisius seperti bank terbaik di Indonesia dari Euromoney pada tahun 2016, bank Asia terbaik dari FinanceAsia pada 2016, dan bank terkuat di Indonesia berdasarkan balance sheet dari The Asian Banker pada 2016.

4. PROSES BISNIS DI BCA DAN KAITANNYA DENGAN *BUSINESS CONTINUITY*

Secara umum, proses bisnis di BCA dibagi menjadi dua bagian besar, yaitu kantor cabang dan kantor pusat. Sebagai bank yang mengutamakan transaksi perbankan, layanan transaksi seperti setoran, pemindahan dana, penarikan uang, dll adalah bisnis inti BCA. Transaksi perbankan merupakan kekuatan utama BCA yang memberikan fondasi yang kokoh dalam penghimpunan dana serta memungkinkan BCA untuk menawarkan beragam produk dan jasa keuangan sekaligus meningkatkan hubungan dengan nasabah. Maka dari itu kantor cabang dipilih sebagai pusat kegiatan bisnis BCA dalam menyediakan layanan transaksi, penghimpunan dana, penyelesaian pembayaran serta penyaluran kredit komersial dan UKM. Keunggulan BCA dalam layanan transaksi dan jangkauan jaringan yang luas telah memberikan landasan yang solid bagi BCA untuk mengembangkan layanan kredit komersial dan UKM di Indonesia.

Sedangkan kantor pusat berperan sebagai pusat dalam mendukung dan mengembangkan produk serta layanan cabang dalam menjalankan kegiatan bisnis nya seperti *treasury*, hukum, IT, logistik, audit, SDM, dll. Selain memberikan dukungan pada cabang, kantor pusat juga berperan sebagai penyalur pinjaman ke segmen korporasi di Indonesia. Baik kantor pusat maupun kantor cabang perlu berkolaborasi dalam mengembangkan bisnis BCA dan menjadikannya bank yang unggul. Apabila salah satu dari unit kerja terganggu, hal tersebut dapat menyebabkan unit kerja lain terganggu.

BCA yang memiliki 1.204 kantor cabang, 15 juta nasabah, total DPK sebanyak 493,075 triliun rupiah, total kredit yang disalurkan sebanyak 386,112 triliun rupiah dapat memberikan gambaran bahwa BCA merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia. Untuk memastikan

layanan perbankan di kantor cabang dan kantor pusat tetap berjalan normal sekalipun berada dalam situasi terburuk, BCA melalui Satuan Kerja Enterprise Security di kantor pusat telah membangun *business continuity plan* secara terinci untuk menghadapi berbagai macam gangguan yang potensial mengganggu BCA dan untuk mendukung kelangsungan usahanya. BCA secara konsisten mengevaluasi dan memperbaharui pedoman dan prosedur penanganan keadaan darurat guna menjamin fungsi bisnis tetap berjalan dalam berbagai keadaan apabila terjadi gangguan yang potensial mengganggu kinerja bisnis BCA baik di kantor cabang maupun di kantor pusat. BCA juga secara berkala mengadakan seminar, pelatihan dan simulasi untuk menjaga kesiapan dalam menghadapi bencana dan kemungkinan munculnya kejadian-kejadian lain yang dapat mengganggu kegiatan usaha.

5. PENGENALAN BUSINESS CONTINUITY DI BCA

Kegiatan operasional BCA tidak dapat terhindar dari adanya gangguan yang disebabkan oleh alam maupun manusia. Kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia tentunya memiliki profil risiko yang berbeda-beda. Beberapa bencana alam yang pernah mengakibatkan kelangsungan usaha BCA terganggu diantaranya gunung meletus, gempa bumi, tsunami, banjir, dan bencana alam lainnya yang berpotensi mengganggu operasional BCA. Selain bencana alam, gangguan yang disebabkan oleh manusia sangat mungkin terjadi seperti sabotase, kebakaran, terorisme, dan *cyber crime*. Karena teknologi menjadi pendukung utama dalam operasional bank pada jaman modern ini, gangguan terkait pemadaman listrik, kegagalan sistem IT, terganggunya penyedia layanan data, dan lain-lain juga tidak dapat diabaikan sebagai potensi kejadian yang dapat mengganggu operasional bank. Untuk mendukung kelangsungan usaha di unit kerja operasional kantor pusat maupun di cabang ketika bencana terjadi, maka dibuat ketentuan pelaksanaan agar pelayanan transaksi saat terjadi gangguan tetap dapat berlangsung. BCA fokus terhadap penerapan sistem manajemen yang komprehensif untuk mengelola secara efektif berbagai risiko yang dihadapinya. Kebijakan prinsip dan prosedur yang membentuk efektivitas strategi manajemen risiko senantiasa dikaji dan disempurnakan sejalan dengan perkembangan bisnis bank yang semakin kompleks.

Terganggunya kelangsungan usaha suatu bank tentu akan menimbulkan berbagai macam risiko. Terdapat 7 risiko yang dihadapi oleh bank, yaitu: risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategis dan risiko kepatuhan. Salah satu cara agar kelangsungan usaha tetap berjalan adalah dengan dibuatnya ketentuan mengenai *business continuity plan*. *Business continuity plan* secara kelesuruhan terkait dengan risiko-risiko lainnya yang dihadapi bank, namun secara garis besar *business continuity plan* berada di bawah organisasi manajemen risiko operasional. Penerapan manajemen risiko operasional secara *bank wide* di BCA meliputi:

1. Dewan Komisaris dan Direksi, memastikan penerapan manajemen risiko telah memadai sesuai dengan karakteristik, kompleksitas dan profil risiko BCA, serta memahami dengan baik jenis dan tingkat risiko yang melekat pada kegiatan bisnis BCA.
2. Komite Manajemen Risiko, bertugas untuk memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko telah memberikan perlindungan memadai terhadap risiko-risiko yang dihadapi BCA.
3. Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR), bertugas untuk meyakinkan bahwa risiko yang dihadapi BCA dapat diidentifikasi, diukur, dipantau, dikendalikan dan dilaporkan dengan benar melalui penerapan kerangka manajemen risiko yang sesuai serta berwenang memberikan masukan kepada Direksi dalam penyusunan kebijakan, strategi dan kerangka manajemen risiko.

4. Satuan Kerja *Enterprise Security*, bertugas untuk melindungi dan mengamankan informasi serta asset fisik BCA, membangun kemampuan BCA dalam menghadapi situasi darurat yang mengancam kelangsungan usaha serta memastikan bahwa penerapan tata kelola teknologi informasi sesuai dengan kebijakan BCA.
5. Divisi Audit Internal, bertugas meyakinkan bahwa risiko bisnis telah dikelola dengan benar serta mengevaluasi kecukupan dan efektivitas penerapan manajemen risiko dan pengendalian internal.
6. Divisi Strategi dan Pengembangan Operasi-Layanan, bertugas membantu SKMR dalam pelaksanaan program manajemen risiko operasional dan memberikan dukungan kepada segenap unit kerja berkaitan dengan program SKMR.
7. Unit Kerja (Unit bisnis dan Unit Pendukung), merupakan *risk owner* yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko operasional sehari-hari serta melaporkan permasalahan dan kejadian risiko operasional kepada SKMR.

Untuk memitigasi seluruh risiko yang dihadapi bank, khususnya risiko operasional, bank sangat penting untuk memiliki mitigasi operasional bank. *Business continuity plan* merupakan salah satu bentuk mitigasi dari risiko operasional bank, dimana proses manajemen (*protocol*) terpadu dan menyeluruh tersebut ditunjukkan untuk memastikan kelangsungan operasional BCA dalam menjalankan bisnis dan melayani nasabah. Adapun tujuan diadakannya *business continuity plan* yaitu:

1. Meminimalkan kebingungan jika terjadi bencana.
2. Mengurangi ketergantungan pada personel tertentu.
3. Mengurangi kehilangan data, *revenue*, dan nasabah.
4. Mempercepat *recovery*.
5. Menjaga *image* perusahaan.
6. Mematuhi peraturan regulator (dalam hal ini OJK).
7. Merupakan tata kelola perusahaan yang baik.

Konsep *business continuity plan* yang digunakan adalah terjadinya gangguan yang bersifat menyeluruh/nasional dan merupakan kejadian yang jarang terjadi (*low frequency*) tetapi mempunyai dampak yang besar (*high impact*). Pelaksanaan *business continuity planning* di BCA dilaksanakan oleh Satuan Kerja Enterprise Security yang bertugas untuk mengoordinasi seluruh proses dan *person in charge* (PIC) yang terlibat pada saat terjadi bencana. BCA membagi *business continuity plan* menjadi empat bagian besar, yaitu:

1. *Plan A* - Tempat kerja unit kerja operasional kantor pusat (Contoh: Divisi Treasuri, Divisi Perbankan Internasional, Divisi perbankan elektronik, dll) tidak dapat berfungsi.
2. *Plan B* - *Data center* mengalami gangguan secara nasional.
3. *Plan C* - Tempat kerja kantor cabang tidak dapat digunakan.
4. *Plan D* - Tempat kerja kantor wilayah/sentra layanan area (SLA) tidak dapat digunakan.

Plan tersebut dibagi karena lingkup operasional bank yang luas dan beragam. Dengan dipetakannya berbagai macam plan tersebut, maka akan membantu *risk owner* mempelajari lebih dalam masing-masing plan sesuai risiko yang paling besar dihadapinya.

Secara kebijakan dan konsep, tidak ada perbedaan antara pendekatan kelangsungan bisnis yang digunakan antara kantor cabang, kantor pusat dan *data center*, namun berbeda dalam dari susunan pejabat *business continuity* dan tempat kerja cadangan. Apabila di cabang terjadi gangguan, maka *secondary workplace* yang digunakan adalah kantor cabang BCA

terdekat/yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan apabila gedung tempat kerja kantor pusat mengalami gangguan, BCA telah menyiapkan *secondary operation center* (SOC) di gedung BCA lainnya yang telah ditentukan. Di SOC telah disiapkan segala infrastruktur dan keperluan lainnya seperti kebutuhan *user* di tempat kerja aslinya. Sedangkan apabila data center mengalami gangguan, BCA telah menyiapkan beberapa *data center* cadangan sebagai cadangan apabila data center utama terganggu.

Beberapa insiden yang berhasil ditangani dengan baik adalah banjir besar Jakarta di awal tahun 2013 dimana mengakibatkan banyak cabang BCA yang tidak dapat beroperasi dan karyawan yang telah datang terjebak di beberapa cabang BCA yang terkena banjir, langkah diambil oleh manajemen untuk menerapkan *Plan C*. Para karyawan telah mengetahui tentang prosedur yang dilakukan, walaupun beberapa ruangan terendam, namun berbagai data transaksi, nasabah dan perlengkapan berhasil diamankan sehingga tidak terjadi kerugian yang besar. Hal itu tentu dapat dilakukan karena adanya prosedur dan pengetahuan karyawan dalam menghadapi bencana. Dengan adanya prosedur *business continuity plan* yang sering disosialisasikan dan *testing* yang konsisten dilakukan, hanya butuh satu hari untuk segera melakukan *recovery* setelah banjir reda. Pada hari kerja berikutnya kantor sudah bisa melayani nasabah seperti semula. Walaupun kerugian tidak dapat dihindarkan, namun dapat diminimalisasi. Nasabah pun dapat bertransaksi seperti semula walaupun ada beberapa sudut ruangan yang kotor dan lift yang tidak bisa diakses karena rusak terkena banjir.

Selain banjir, insiden lainnya adalah kebakaran di beberapa cabang BCA seperti contohnya adalah BCA Kuta pada 18 Juli 2015. Kebakaran terjadi cukup besar, dan mengganggu operasional. *Business continuity plan* dijalankan dengan baik, para pejabat dan karyawan mengetahui prosedur yang berlaku. Walaupun pada saat itu gedung lama BCA Kuta akan dipindahkan ke gedung baru BCA Kuta yang sudah jadi, namun gedung baru belum siap dioperasikan. Proses *recovery* untuk KCU tersebut bisa berjalan dengan cepat sehingga layanan ke nasabah dapat berjalan normal keesokan hari kerja di kantor BCA KCU Kuta yang baru. Komunikasi terhadap pihak luar yang khawatir bahwa transaksi dan kinerja BCA terganggu dapat disampaikan dengan baik oleh tim *public relation*. Berita tersebut masuk ke beberapa media *online* terkemuka di Indonesia dan dalam pemberitaan menghasilkan berita yang positif karena BCA dapat menangani bencana yang dihadapinya.

Sprinkler yang berfungsi dengan baik dan juga APAR yang tetap terjaga fungsinya merupakan buah hasil dari disiplinnya proses *business continuity planning* yang dilakukan. Pengecekan alat-alat keselamatan tersebut bukan hanya sekedar memenuhi fungsi administratif saja, BCA sadar bahwa hal tersebut merupakan suatu keharusan karena bencana bisa terjadi kapan saja.

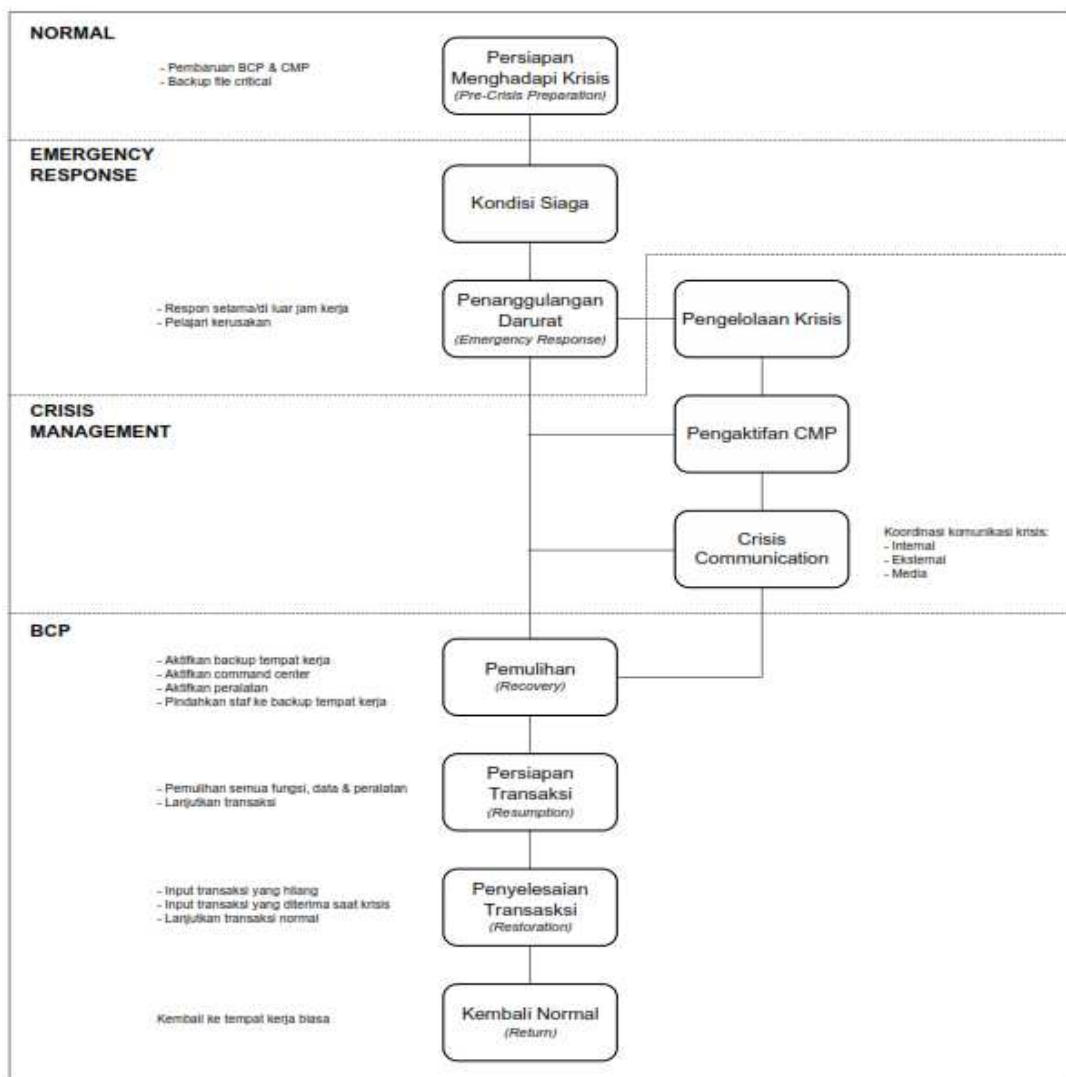
Selain di kantor cabang, insiden pun pernah dialami oleh kantor pusat Menara BCA pada 13 Mei 2015 pukul 02.00 WIB, dimana terjadi korsleting atau hubungan arus pendek panel di lantai dasar menyebabkan kebakaran. Kebakaran sendiri berhasil dipadamkan pada pukul 04.00, namun hal tersebut membuat Gedung Menara BCA tidak mendapatkan listrik secara optimal karena perbaikan panel kelistrikan. Dengan demikian sistem dan unit kerja kantor pusat seperti, Divisi Treasury dan Divisi Perbankan International mengalami gangguan karena tidak mendapatkan pasokan listrik. Manajemen langsung menjalankan Plan A dan Plan B untuk menghadapi insiden tersebut. Layanan data di kantor pusat langsung dialihkan ke sistem cadangan. *Secondary operation center* (SOC) untuk unit kerja terkait langsung disiapkan di gedung BCA lainnya yang telah ditentukan. Pejabat *business continuity* langsung menginformasikan kepada seluruh karyawan terkait bahwa kantor pusat tidak dapat digunakan.

Pada pagi hari seluruh karyawan terkait langsung mengetahui bahwa pada hari itu mereka bekerja di SOC. Dengan demikian pelayanan BCA tidak mengalami gangguan yang berarti dan kantor pusat masih dapat melayani kantor cabang dengan baik di SOC. Keesokan harinya setelah panel listrik diperbaiki dan pasokan listrik kembali normal, unit kerja kembali bekerja di kantor pusat Menara BCA.

6. GARIS BESAR PROSES *BUSINESS CONTINUITY* DI BCA

"Better Safe than Sorry", daripada harus menyesal karena bersikap tidak antisipatif, lebih baik segera mempersiapkan diri menghadapi ragam kemungkinan bencana, maka *risk owner* senantiasa melakukan tindakan antisipatif dalam menghadapi bencana yang mungkin timbul dalam kegiatan operasional sehari-hari. Tindakan tersebut diantaranya berupa pembekalan pemahaman mengenai *business continuity plan*, *testing business continuity plan*, melakukan *backup* data penting dan menjaga kelengkapan berbagai data administratif yang terkait potensi-potensi gangguan yang terjadi berikut penanggulangannya. Dalam bagan pada Gambar 1, digambarkan secara lengkap proses *emergency response* dalam kaitannya dengan *business continuity plan* di BCA.

Gambar 1. Proses *Emergency Response* dalam kaitannya dengan *Business Continuity Plan* di BCA



Untuk memudahkan BCA dalam mengatasi dampak kejadian, maka prosedur *business continuity plan* dibagi menjadi beberapa tahap seperti ditunjukkan oleh Tabel 1.

Tabel 1. Prosedur Business Continuity Plan

Kondisi	Tahapan	Pengertian
Sebelum	Normal	Kondisi operasional normal.
Sesudah	Prosedur <i>Recovery</i>	Tahapan di mana unit kerja operasional KP/Kanwil/Cabang harus melakukan evakuasi.
	Prosedur <i>Resume</i>	Tahapan transaksi dilakukan menggunakan <i>back-up</i> prosedur secara manual.
	Prosedur Restorasi	Tahapan transaksi dilakukan menggunakan komputer (Data Center sudah <i>on-line</i>).

Sehubungan dengan perubahan bisnis atau proses kerja yang akan semakin berkembang, maka kebijakan, dokumen, konsep *strategy recovery business continuity plan* yang ada di BCA selalu diperbaharui secara tahunan atau apabila ada perubahan kritis untuk memastikan *business continuity plan* tetap dapat digunakan saat gangguan terjadi. Perubahan data yang berhubungan dengan kebijakan akan dikirimkan melalui surat keputusan (SK), sedangkan perubahan yang berhubungan dengan ketentuan dan prosedur pelaksanaan akan dikirimkan melalui surat edaran (SE). Unit kerja/kantor cabang juga melakukan pembaharuan terkait kelengkapan dokumen *business continuity plan* setiap tahunnya dan akan diperiksa oleh Satuan Kerja Enterprise Security selaku koordinator *business continuity* di BCA.

7. ROADMAP BC AWARENESS DI BCA

Sejak tahun 2009 BCA menyadari bahwa peran *business continuity* sangat penting dalam mendukung BCA agar tetap menjadi bank utama pilihan masyarakat di Indonesia. Beberapa program telah dilakukan pihak manajemen agar seluruh *risk owner* di BCA sadar dan paham akan pentingnya *business continuity*. Berikut adalah *roadmap business continuity awareness* di BCA:

- 2009 - Publikasi dan Sosialisasi
- 2010 - Simulasi dan *Testing*
- 2011 - *Standardization*
- 2012 – *Key Performance Indicator Business Continuity Planning*
- 2013 - *Business Resilience*
- 2014 - *Business Resilience Certification*
- 2015 - *Business Excellent Certification*

Dengan dijadikannya pelaksanaan *business continuity* sebagai *key performance indicator*, maka *risk owner* senantiasa sadar dan perlu memikirkan langkah kontijensi apa yang perlu dilakukannya dalam menghadapi risiko gangguan usaha yang mungkin terjadi. Selain itu *risk owner* selalu bertanggung jawab atas pelaksanaan program *business continuity* di masing-masing unit kerja (kantor cabang dan kantor pusat) karena jika tidak melaksanakan program *business continuity* dengan baik akan memengaruhi penilaian kinerja kantor cabang/pusat.

8. BUSINESS RESILIENCE METHODOLOGY

Agar mencapai *business excellent certification*, maka terdapat langkah-langkah yang digunakan oleh *risk owner* dalam menjalankan program *business continuity*. Terdapat tujuh urutan langkah yang harus dijalankan oleh unit kerja, yaitu: *project management, risk analysis*

and review, business impact analysis, recovery strategy, plan development, testing and exercising, dan program management.

Metodologi di atas bukan sekedar pekerjaan administratif yang tertulis di atas kertas yang diketahui dan disetujui oleh para pejabat dan *person in charge* (PIC) yang bertugas dalam mengembangkan *business continuity*. *Project management* adalah urutan pertama dimana menentukan tujuan dan aksi yang akan dilakukan selama setahun ke depan oleh *risk owner* (cabang dan kantor pusat). *Project management* dilakukan dengan cara *brainstorming* antara PIC *business continuity* dan para pejabat yang berkepentingan dalam menentukan susunan pengurus tim *business continuity* yang bertugas. Karena secara struktur berbeda maka tim *business continuity* yang dimiliki kantor pusat dan kantor cabang berbeda juga. Untuk kepala tim *business continuity* di kantor cabang adalah kepala cabang, sedangkan di kantor pusat adalah kepala masing-masing divisi. Langkah kedua adalah *risk analysis & review*, dimana para pejabat dan PIC *business continuity* mendiskusikan ancaman yang mungkin dihadapi, cara penanganannya, membuat daftar ancaman beserta penanggulangannya. Salah satu hasil dari langkah ini adalah suatu peta interaktif yang terdapat dalam situs web internal perusahaan (intranet) yang disebut peta ancaman. Peta ancaman merupakan suatu peta interaktif yang menampilkan potensi ancaman masing-masing kantor BCA di seluruh Indonesia. Setelah *risk owner* melakukan *risk analysis & review*, maka hasil tersebut dikirimkan ke Satuan Kerja *Enterprise Security* untuk dikompilasi dan diunggah ke dalam peta ancaman. Peta ancaman bisa diakses oleh seluruh karyawan BCA kapan saja. Dengan demikian, apabila ada pejabat atau karyawan yang melakukan mutasi ke kantor BCA di wilayah lain dapat dengan segera mengetahui potensi ancaman apa saja yang harus dihadapi di kantor barunya. Selain itu dengan berbagi informasi tentang potensi ancaman yang ada di kantor BCA lainnya, maka memungkinkan karyawan BCA mengetahui potensi ancaman di kantor BCA lainnya. Hal tersebut memungkinkan karyawan memberikan penjelasan kepada nasabah apabila ada gangguan di kantor BCA wilayah lain.

Langkah ketiga yaitu *business impact analysis* yang membantu mengidentifikasi *critical business function* dan sistem informasi yang vital bagi bisnis. Hal tersebut diperlukan agar pejabat dapat membuat keputusan yang tepat untuk menangani dan menindaklanjuti hal yang vital ketika situasi darurat terjadi. Langkah keempat adalah *recovery strategies* yang bertujuan agar respon yang efektif dan situasi yang terkendali dapat tercipta. Hal ini dilakukan dengan mendokumentasikan berbagai hal yang diperlukan seperti peralatan, infrastruktur, personel, logistik yang diperlukan dan bagaimana mengaturnya apabila bencana terjadi. Langkah kelima adalah *plan development*, pada tahap ini *risk owner* memastikan bahwa *business continuity plan* yang telah disiapkan formatnya oleh Satuan Kerja *Enterprise Security* dapat diterapkan di masing-masing lingkungan *risk owner* (kantor cabang maupun kantor pusat) dan apabila perlu pengembangan ataupun penyesuaian dapat dilakukan dan di aplikasikan lebih lanjut. Langkah satu sampai lima senantiasa dilakukan untuk pengembangan dan penyempurnaan seiring dengan kondisi lingkungan yang berubah.

Langkah keenam adalah *testing* dan *exercising*. *Testing* dilakukan minimal setahun sekali dalam berbagai skenario seperti kebakaran, gempa bumi, banjir, gangguan huru-hara, dan lain-lain sesuai dengan risiko bencana yang dihadapi. *Testing* dilakukan untuk memastikan bahwa di dalam lingkungan *risk owner* selain mempunyai wawasan terhadap *business continuity plan*, juga mampu bersikap dan bertindak secara benar sesuai ketentuan ketika menghadapi bencana. Wawasan, sikap serta tindakan yang benar dalam menjalankan prosedur *business continuity plan* ketika terjadi gangguan tentu akan sangat berguna bagi diri sendiri dan nasabah. Nasabah akan memberikan apresiasi tinggi ketika para karyawan tidak panik, namun mampu membantu

nasabah menuju lokasi yang aman ketika bencana terjadi. *Testing* dan *exercising* yang dilakukan sedapat mungkin mendekati kondisi aslinya. Salah satu contohnya adalah mengikutsertakan pemadam kebakaran, ambulans, polisi dan pihak terkait lainnya ketika kantor pusat Jakarta mengadakan *testing* dan *exercising*. Skenario pemadaman api, penyelamatan karyawan di gedung tinggi oleh pemadam kebakaran sampai dengan karyawan menuju *secondary operation center* (SOC) dilakukan sedapat mungkin sama dengan kondisi aslinya. Dengan mengikutsertakan pihak terkait lainnya, apabila terjadi bencana diharapkan sudah ada koordinasi dan komunikasi yang baik antara pihak BCA dan pihak terkait. Selain di kantor pusat, beberapa kantor cabang besar pun melakukan hal yang sama.

Langkah terakhir adalah *program management* dimana berbagai macam kegiatan dilakukan untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya keberlangsungan bisnis. Sosialisasi dilakukan kepada seluruh lingkungan *risk owner* dari level pejabat sampai staf. Sosialisasi dilakukan minimal setahun sekali dengan materi mengenai penjelasan dan *refreshment* tentang definisi, kebijakan, sampai dengan prosedur *business continuity plan* apabila terjadi gangguan. Sosialisasi perlu dilakukan seiring dengan kebijakan yang berubah dan adanya pergantian pegawai di dalam lingkungan *risk owner*. Kegiatan sosialisasi yang rutin dilakukan di unit kerja adalah mengadakan *workshop* dengan mengundang pihak luar seperti pemadam kebakaran dan pihak yang ahli dalam *business continuity* untuk memberi pembekalan dalam mencegah dan menghadapi gangguan dan bencana.

Selain *workshop*, BCA memilih *gamification* sebagai sarana meningkatkan *awareness* dan kesiapan karyawan menghadapi bencana dengan cara yang menarik dan menyenangkan. *Gamification* yang dibuat oleh BCA dinamakan TANGKIS (Tanggap Dalam Kondisi Krisis). TANGKIS merupakan sebuah papan permainan dimana pemain harus melakukan tindakan yang tepat ketika karyawan masuk/berada dalam situasi gangguan tertentu. Tujuan dibuatnya permainan tersebut adalah agar tiap pemain memahami tugas sesuai jabatan saat terjadi bencana dan keluar dengan selamat menuju titik kumpul seefektif mungkin. Permainan TANGKIS diadakan di seluruh kantor cabang BCA, dengan pemain pimpinan cabang, wakil pimpinan, kepala bagian, *back officer*, *customer service officer* dan *teller*. Diharapkan dengan adanya permainan TANGKIS dapat membuat seluruh karyawan di kantor cabang memahami prosedur *business continuity plan* di BCA dengan lebih efektif. *Gamification* sebagai salah satu kegiatan *awareness* diharapkan membuat kegiatan tersebut tidak membosankan dan karyawan yang terlibat langsung dalam permainan mampu memahami dan menjalankan prosedur sebaik-baiknya ketika terjadi bencana.

Dengan dilakukannya sosialisasi, simulasi dan mengetahui bagaimana *business continuity plan* dilaksanakan tentu akan membuat *risk owner* semakin mantap dalam menghadapi gangguan-gangguan operasional tersebut dan memungkinkan pulihnya kegiatan operasional secara lebih baik dan lebih cepat setelah gangguan terjadi.

9. KESIMPULAN

Sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia dan menjadikan layanan transaksi perbankan sebagai bisnis intinya, BCA sangat menyadari perlunya mempunyai kebijakan keberlangsungan usaha yang baik dan teruji yang tidak sekedar patuh semata terhadap ketentuan regulator. Lebih dari itu, BCA sangat peduli pada karyawan dan nasabahnya dan menyadari bahwa gangguan yang terjadi tidak hanya berdampak pada bisnis BCA, namun juga berdampak bagi keselamatan jiwa karyawan, nasabah dan masyarakat umum secara luas. Maka dari itu kebijakan tentang manajemen kontinuitas bisnis perlu terus dikembangkan dan

disempurnakan oleh BCA sesuai dengan keadaan yang berkembang. Di masa yang akan datang BCA dapat lebih meningkatkan kualitas *business continuity management* dengan cara meraih ISO 22301 dan juga menjadikan manajemen keberlangsungan bisnis menjadi sebuah budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Central Asia. (2010, January). Info BCA. hal. 16-18.
- Bank Central Asia. (2015). *Annual Report*. Jakarta: Bank Central Asia Tbk.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2004). International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, a Revised Framework. Bank for International Settlements Switzerland : author.
- Brooder, J. F. (2006). *Risk Analysis and the Security Survey (3rd ed.)*. United Kingdom: Butterworth Heinemann.
- Business Continuity Institute. (2013). Good Practice Guidelines.
- DRII. The Institute for Continuity Management. (2008). 31 Maret 2017 .
<http://www.drj.com/glossary/drjglossary.html>
- Grinsven, J. H. (2009). *Improving Operational Risk Management*. Amsterdam: IOS Press.
- International Organization for Standardization. (2012). ISO 22301 Societal security - Business continuity management systems.
- ISO/DIS 22313. (2012). Draft International Standard ISO/DIS 22313.
- Kuangan, O. J. (2016). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016. *Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum*. Indonesia.
- Kuangan, O. J. (2016). Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 34 /SEOJK.03/2016. *Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum*. Indonesia.
- Pitt, M., dan Goyal, S. (2004). "Business continuity planning as a facilities management tool". *Journal of Facilities Management*, Vol. 22 Iss: 3/4, , pp.87 - 99.
- Rozeck, Paul, dan Don Groth. 2008. "Business Continuity Planning. It's a Critical Element of Disaster Preparedness. Can You Afford to Keep It off Your Radar?" *Health Management Technology* 29 (3): 10-12.
- Savage, M. (2002). Business continuity planning, Work Study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 254-261.
- Sikich, G. W. (2003). *Integrated Business Continuity: Maintaining Resilience in Uncertain Times*. Tulsa: PennWell Books.